Nations Unies A/56/759

Assemblée générale

Distr. générale
27 décembre 2001
Français
Original: anglais

Cinquante-sixième session
Point 130 de l'ordre du jour
Rapport du Secrétaire général sur les activités du Bureau des services de contrôle interne

Audit des activités de collecte de fonds privés du Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés

Note du Secrétaire général

1. Conformément aux résolutions 48/218 B et 54/244 de l'Assemblée générale, en date du 29 juillet 1994, et du 23 décembre 1999 respectivement, le Secrétaire général a l'honneur de soumettre à l'attention de l'Assemblée générale le rapport ci-joint qui lui a été remis par le Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne et qui contient un audit des activités de collecte de fonds privés du Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés.

2. Le Secrétaire général souscrit aux conclusions du rapport et prend note des constatations qui y figurent.

01-72149 (F) 290102 290102

Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'audit des activités de collecte de fonds privés du Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés

Résumé

La collecte de fonds privés est devenue un élément important de la stratégie de communication du Haut Commissariat pour les réfugiés (HCR) et de ses efforts de collecte de fonds. Elle doit permettre de compléter les fonds publics, lesquels s'avèrent insuffisants pour répondre aux besoins des réfugiés. Le présent rapport donne un aperçu de la gestion des activités de collecte de fonds privés du HCR. Étant donné que l'ONU est de plus en plus en rapport avec le secteur privé et que la collecte de fonds privés joue un rôle de plus en plus grand dans toute l'Organisation, il est intéressant à plus d'un titre d'examiner l'expérience du HCR, qu'il s'agisse des résultats obtenus ou des questions restant à régler.

La collecte de fonds n'est pas une activité nouvelle pour le HCR mais elle a récemment pris une importance accrue. La stratégie du HCR dans ce domaine consiste à accroître le nombre de donateurs, à créer des structures et à établir des partenariats au niveau national, en particulier avec les entreprises. Les fonds collectés de la sorte représentent déjà une importante source de revenus complémentaires pour le HCR. En 1999, les recettes cumulées tirées de cette activité l'ont classée au huitième rang sur la liste des principaux donateurs du HCR. Elles ont alors atteint, avec la crise du Kosovo leur montant maximum, soit près de 33 millions de dollars. En 2000, elles se sont montées à 15 millions de dollars environ.

En 2000, le Bureau des services de contrôle interne a effectué un audit des activités de collecte de fonds privés du HCR afin de déterminer si les politiques et procédures qui avaient été établies étaient valables et si les activités en question étaient conduites de façon efficace et si elles étaient rentables. Les principales conclusions de l'audit étaient les suivantes :

- Il conviendrait de définir plus clairement les politiques et les procédures dans certains domaines et de les développer davantage dans d'autres afin d'obtenir un meilleur rendement et de faire en sorte que les activités soient organisées d'une manière plus cohérente;
- L'autonomie est un indicateur clef pour toute opération de collecte de fonds mais il n'était pas explicitement considéré comme un objectif dans la plupart des opérations de collecte de fonds, pas plus que ne l'étaient les objectifs financiers;
- Le rendement des investissements est l'un des principaux indicateurs de l'efficacité des opérations de collecte de fonds. Il convient donc d'établir une méthode pour le calcul du rendement des investissements afin de pouvoir réaliser des études comparatives utiles permettant de prendre des décisions en meilleure connaissance de cause;
- Il n'était pas facile d'obtenir des données complètes sur l'ensemble du coût des activités de collecte de fonds : une partie de ces frais était portée sur le budget du siège et du bureau local; une partie sur le budget des activités de collecte de fonds des associations nationales; et une autre était couverte directement par

- Il n'était pas facile d'obtenir des données complètes sur l'ensemble du coût des activités de collecte de fonds : une partie de ces frais était portée sur le budget du siège et du bureau local; une partie sur le budget des activités de collecte de fonds des associations nationales; et une autre était couverte directement par des fonds prélevés sur les contributions collectées;
- Les contributions et les coûts correspondants des collectes de fonds étaient sous-évalués; les associations nationales retenaient les contributions effectuées à des fins non spécifiées; la manière dont devaient être traitées les cotisations des membres n'était pas clairement établie;
- Les associations nationales sont considérées par le HCR comme la formule la meilleure et l'instrument le mieux adapté pour les collectes de fonds dans le secteur privé. Toutefois, l'efficacité de cette formule n'a pas encore été démontrée, car elle est encore trop récente ;

Le HCR a pris des mesures pour remédier aux problèmes signalés par le Bureau et donner suite aux recommandations faites par celui-ci :

- La version révisée des directives applicables à la collecte de fonds, qui doit permettre de régler les problèmes mis en évidence par l'audit, devrait être terminée à la fin de 2001;
- Un cadre global, qui puisse être adapté à tous les pays, sera mis au point, l'objectif étant de parvenir à l'autonomie. Les objectifs financiers pour 2001 et 2002 ont été fixés respectivement à 15 millions de dollars et à 18 millions de dollars;
- Une définition du rendement des investissements sera formulée et systématiquement appliquée;
- La formule des associations nationales sera maintenue, mais le HCR a reconnu qu'un processus adapté de suivi et d'évaluation devrait être exécuté de façon que les fonds du HCR soient investis de façon efficace. Le HCR axera son attention sur les associations existantes, veillant à ce qu'elles parviennent aux objectifs fixés en matière de collecte de fonds et qu'elles deviennent plus autonomes;
- Les politiques et procédures à suivre par les associations nationales seront définies et incorporées dans les nouveaux accords à signer à la fin de 2001.

Table des matières

		Paragraphes	Page
I.	Introduction	1–4	5
II.	Politiques	5–11	5
III.	Budgétisation et comptabilité	12–16	7
IV.	Associations nationales : formule préférée	17	8
V.	Contributions réservées	18–20	9
VI.	Établissement de rapports, suivi et audit	21–23	9
VII.	Conclusions	24–25	10

I. Introduction

1. La collecte de fonds privés est devenue un élément important de la stratégie de communication du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et de ses efforts de collecte de fonds. Elle doit permettre de compléter les fonds publics, lesquels s'avèrent insuffisants pour répondre aux besoins des réfugiés. Le présent rapport donne un aperçu de la gestion des activités de collecte de fonds privés du HCR. Étant donné que l'ONU est de plus en plus en rapport avec le secteur privé et que la collecte de fonds privés joue un rôle de plus en plus grand dans toute l'Organisation, il est intéressant à plus d'un titre d'examiner l'expérience du HCR, qu'il s'agisse des résultats obtenus ou des questions restant à régler.

2. La collecte de fonds n'est pas une activité nouvelle pour le HCR mais elle a récemment pris une importance accrue. La stratégie du HCR dans ce domaine consiste à accroître le nombre de donateurs, à créer des structures et à établir des partenariats au niveau national, en particulier avec les entreprises. Cette stratégie de diversification pourrait permettre d'accroître les recettes du HCR.

3. La collecte de fonds privés représente déjà une importante source de revenus complémentaires pour le HCR. En 1999, par suite de la crise du Kosovo, les recettes cumulées tirées de cette activité se sont élevées à près de 33 millions de dollars, la plaçant au huitième rang sur la liste des principaux donateurs du HCR. Les dons ne suivent pas une courbe régulière. Ils augmentent en période de crise (l'ex-Yougoslavie en 1993 avec 37 millions de dollars, les Grands Lacs en 1994 avec 28 millions de dollars et le Kosovo en 1999 avec 33 millions de dollars) et diminuent en période de calme relatif. En 2000, les recettes tirées de la collecte de fonds privés se sont élevées au total à 15 millions de dollars environ. Dans l'ensemble, les activités de collecte de fonds privés semblent être une réussite puisque leur taux de rendement a été de 5/1 pour l'ensemble des neuf opérations examinées sur la période 1995-2000. Une analyse plus détaillée montre toutefois que les résultats varient considérablement suivant les opérations. Au niveau des bureaux de pays, la collecte de fonds privés est effectuée soit directement par le bureau de pays du HCR (comme c'est le cas en Italie et comme c'était le cas, jusqu'à une date récente, au Japon), soit par l'intermédiaire d'associations nationales, qui sont créées spécialement à cette fin par le HCR. Il s'agit généralement d'associations caritatives régies par le droit national. Des associations nationales ont été créées dans les sept pays suivants : Argentine, Australie, Espagne, États-Unis d'Amérique, France, Japon et Royaume-Uni.

4. En 2000, le Bureau des services de contrôle interne a réalisé un audit des activités de collecte de fonds privés du HCR. Cet audit avait pour principal objectif de déterminer si les politiques et procédures qui avaient été établies étaient valables et si les activités en question étaient conduites de façon efficace et si elles étaient rentables. L'audit a été réalisé conformément aux règles générales et particulières qui régissent la vérification interne des comptes de l'Organisation des Nations Unies. Il portait sur la période 1995-2000.

II. Politiques

5. Malgré l'importance croissante de la collecte de fonds privés, le HCR n'a toujours pas défini des règles de conduite élémentaires. Les directives en vigueur concernant la planification et l'organisation de la collecte de fonds privés sont utiles lorsqu'il s'agit de mettre en place des activités de collecte. Toutefois, il conviendrait de définir plus clairement nombre de politiques et de procédures afin d'accroître le rendement de ces activités et d'adopter une approche cohérente. Cette remarque vaut en particulier pour la gestion financière. Il conviendrait en effet de fixer des règles concernant l'autonomie des opérations, les objectifs financiers, le calcul du rendement des investissements et d'autres questions ayant trait à la comptabilité et à l'information financière. Le BSCI estime que le HCR devrait en priorité régler les questions d'ordre général et publier des directives plus précises. *Le HCR a l'intention de combler ces lacunes dans les directives révisées applicables à la collecte de fonds privés, qui devraient être terminées d'ici à la fin de 2001*.

6. Dans toute opération de collecte de fonds, l'autonomie est un indicateur essentiel. D'après les directives en vigueur, le délai pour déterminer si une opération de collecte de fonds peut être rentable est de trois ans. Cet indicateur n'est toutefois pas explicitement considéré comme un objectif. De même, aucun objectif financier n'est fixé et aucun délai n'est imposé pour leur réalisation. À ce jour, seule l'Association nationale du HCR en Espagne rentre dans

ses frais. Elle y est parvenue la deuxième année. Ce résultat est peut-être dû en partie au fait que les membres de l'Association doivent verser une cotisation, lui assurant ainsi un revenu, et en partie à la nature des contributions, qui proviennent pour un tiers du secteur public. Le BSCI note toutefois que sur les six associations nationales qui existaient à la date de l'audit, trois étaient de création très récente et par conséquent ne pouvaient pas encore avoir atteint le seuil de rentabilité.

7. Le HCR n'a pas encore déterminé pour quelles raisons l'autonomie pouvait ne pas être atteinte et pourquoi telle association obtenait des résultats et telle autre pas. En janvier 2000, le Haut Commissariat a effectué un examen général des projets de collecte de fonds privés. Mais il ne s'est pas penché sur la question de l'autonomie des opérations ni de la viabilité des activités. Cet examen aurait pourtant permis de recueillir des informations qui seraient utiles à la prise de décisions lorsqu'il s'agit de déterminer la stratégie à suivre pour recueillir des fonds. Le BSCI a fait observer qu'en l'absence d'objectifs financiers et d'indicateurs clairement définis et d'une évaluation périodique des résultats, il était difficile de parvenir à l'autonomie. *Le HCR a indiqué que les critères de rentabilité et les délais fixés pour parvenir à l'autonomie varieraient selon les pays. Il se proposait toutefois de définir un cadre global qui puisse être accepté par tous et qui comporterait un mécanisme devant permettre d'atteindre cet objectif. Il se proposait aussi de définir des critères ainsi qu'un cadre comportant des éléments de référence, qui seraient inclus dans les accords passés avec les associations nationales. Le HCR s'est fixé pour objectif de recueillir un montant global de 15 millions de dollars et de 18 millions de dollars respectivement en 2001 et en 2002. Pour 2002, des objectifs financiers ont également été fixés au niveau des pays.*

8. Le rendement des investissements est l'un des principaux indicateurs de l'efficacité des opérations de collecte de fonds. Il représente le rapport des recettes au coût de l'opération de collecte de fonds. Un rendement inférieur à 1 signifie que les fonds collectés ne couvrent même pas le coût de l'opération. Pour les neuf opérations examinées, le rendement global était de 5 pour la période 1995-2000. Il n'empêche que, dans ce calcul, ne sont pas prises en compte les dépenses de personnel du Groupe de la recherche de fonds dans le secteur privé du Siège, d'un montant estimatif de 900 000 dollars. Si l'on examine les chiffres d'une année à l'autre, on ne constate pas de tendance soutenue, mais une pointe en 1999 à l'occasion de la crise du Kosovo, suivie d'une chute en 2000, s'expliquant par une forte baisse des fonds recueillis au cours d'une année postérieure à une crise et une nette augmentation du coût des collectes de fonds, le HCR ayant investi dans de nouvelles activités de collecte de fonds ou dans l'expansion de ces activités.

Rendement des investissements par année

Année	*Contributions remises au HCR (millions de dollars É.-U.)*	*Coût des collectes de fonds du HCR (millions de dollars É.-U.)*	*Rendement des investissements*
1995	4,2	0,5	7,9
1996	5,2	1,2	4,2
1997	4,6	1,3	3,5
1998	4,9	0,9	5,2
1999	19,1	1,4	13,3
2000	8,8	3,9	2,3
1995-2000	**46,8**	**9,3**	**5,0**

9. Toutefois, si l'on examine les chiffres pays par pays, le rendement des investissements présentait des écarts très prononcés, allant de 8,5 à moins de 1, comme le montre le tableau suivant :

Rendement des investissements de 1995 à 2000 (par pays)

Pays	*Contributions versées au HCR (millions de dollars É.-U.)*	*Pourcentage du total des contributions*	*Coût des collectes de fonds du HCR (millions de dollars É.-U.)*	*Pourcentage du montant total des dépenses*	*Rendement des investissements*
Italie	28,5	61,0	3,5	37,6	8,2
Japon	6,2	13,3	0,7	7,5	8,5
Espagne	7,5	16,1	1,4	15,1	5,4
Royaume-Uni	1,6	3,4	1,0	10,8	1,5
États-Unis	2,3	4,9	1,6	17,2	1,5
Autres (Argentine, Australie, France, Grèce)	0,6	1,3	1,1	11,8	0,5
Total	**46,8**	**100,0**	**9,3**	**100,0**	**5,0**

10. Seuls les bureaux du HCR en Italie et au Japon ainsi que l'Association nationale d'Espagne ont présenté chaque année un solde positif, les fonds récoltés ayant toujours été supérieurs aux dépenses afférentes aux activités de collecte de fonds pendant toute la période de 1995-2000. Leur rendement pour la période s'établissait à 8,2 pour le bureau du HCR en Italie, 8,5 pour le bureau du HCR au Japon et 5,4 pour l'Association nationale du HCR en Espagne. En fait, sur un montant total de contributions du secteur privé au HCR de 46,8 millions de dollars collecté entre 1995 et 2000, le bureau en Italie a réuni 28,5 millions de dollars (soit 61 %), le bureau au Japon, 6,2 millions (13 %) et l'Association nationale d'Espagne, 7,5 millions de dollars (16 %). Les Associations nationales du Royaume-Uni et des États-Unis ont réalisé un rendement global de 1,5, les associations nationales des quatre autres pays, qui n'ont commencé à fonctionner qu'en 1999, ne rentrant même pas dans leurs frais. *Le HCR a expliqué qu'au départ, les associations nationales n'étaient pas tenues de lancer des appels de fonds. Ce n'est qu'à partir de 2000 que la recherche de fonds dans le secteur privé (RFSP) est devenue le principal objectif des associations nationales. Selon le HCR, c'est ce qui explique pourquoi le rendement des investissements est encore faible dans certains pays.*

11. En outre, la méthode appliquée et les données utilisées ont varié considérablement. Par ailleurs, certains montants retenus par les associations nationales n'ont pas été compris dans les chiffres, ce qui fausse le calcul du rendement des investissements et présente les résultats sous un jour plus favorable. À cela s'ajoute que le calcul du rendement des investissements ne servait pas systématiquement d'indicateur de l'efficacité des activités de collecte de fonds ni de moyen de procéder à des études comparées afin de prendre des décisions en meilleure connaissance de cause. Le Bureau des services de contrôle interne a recommandé le choix et l'application systématique d'une méthode de calcul englobant toutes les dépenses engagées par le HCR au siège et à l'extérieur. *Le HCR a indiqué qu'il élaborerait une définition appropriée du rendement des investissements.*

III. Budgétisation et comptabilité

12. Il n'était pas facile d'obtenir des données complètes sur l'ensemble du coût des activités du HCR concernant la recherche de fonds dans le secteur privé. Pour les associations nationales, certaines dépenses étaient comptabilisées au titre des budgets de projet financés par le HCR et les autres dépenses étaient couvertes par des fonds prélevés sur les contributions collectées. De plus, dans certains cas, les associations nationales étaient logées dans des locaux du HCR en en bénéficiant des infrastructures et services, ces dépenses étant imputées sur le budget administratif du HCR. Le Bureau des services de contrôle interne a recommandé que les budgets de collecte de fonds comportent une rubrique couvrant le coût des installations et services

fournis aux associations nationales par les bureaux du HCR. *Le HCR a accepté de donner suite à cette recommandation*.

13. Au niveau des pays, il ne s'est pas dégagé de tendance générale pour ce qui est des dépenses liées aux collectes de fonds financées par le HCR. Une augmentation sensible a toutefois été constatée dans la plupart des opérations en 2000, les dépenses atteignant globalement 3,9 millions de dollars, soit trois fois plus qu'en 1999. Compte tenu du principe du capital d'amorçage (premier investissement) et de l'objectif de l'autonomie, le Bureau des services de contrôle interne se serait attendu à ce que le financement de ces activités par le HCR diminue progressivement. *Selon le HCR, cette augmentation s'explique par l'investissement dans un développement marqué des activités de recherche de fonds dans le secteur privé, notamment les frais de premier établissement des nouvelles associations nationales.*

14. Par ailleurs, étant donné que les associations nationales prélèvent systématiquement jusqu'à 10 % de chaque contribution avant de transférer les fonds au HCR, ces contributions et les coûts correspondants des collectes de fonds sont sous-évalués dans les états financiers et autres rapports du HCR. À cause de cette déduction, il est difficile de comparer entre les pays les activités de collecte de fonds dans le secteur privé et les résultats obtenus. De surcroît, le HCR y perd en possibilité de contrôle et de supervision à cause de l'affectation directe des contributions pour couvrir les dépenses des associations nationales. Bien qu'appartenant naturellement au HCR, les fonds prélevés n'étaient pas traités en tant que tels et ne figuraient pas dans l'accord de projet. De ce fait, le HCR n'avait pratiquement aucun contrôle sur l'utilisation de ces fonds et ne disposait pas de données complètes sur les montants prélevés pour couvrir les dépenses opérationnelles des associations nationales. Le Bureau des services de contrôle interne a recommandé que cette pratique soit réexaminée, en accordant la préférence à la comptabilisation du montant brut des contributions, assortie d'une augmentation correspondante de l'appui financier du HCR aux associations nationales. Cela permettrait d'améliorer sensiblement la transparence des montants collectés et des dépenses correspondantes, tout en renforçant l'exercice du droit de regard du HCR sur ses partenaires. *Le HCR convient qu'il importe de comptabiliser toutes les recettes en montants bruts.*

15. Par ailleurs, certaines associations nationales traitaient les fonds à destination non spécifiée reçus comme des fonds dont l'affectation n'est pas restrictive et de ce fait, les retenaient. Le Bureau des services de contrôle interne estime que tous les fonds que les associations nationales récoltent pour le compte du HCR en utilisant son nom et son emblème doivent être considérés comme des recettes réservées au HCR et destinées à financer des programmes généraux spéciaux du HCR, à moins que le donateur n'en décide autrement. Étant donné les incidences financières de l'interprétation actuelle des fonds à destination non spécifiée et l'absence de contrôle du HCR sur ces fonds, le Bureau des services de contrôle interne a recommandé que le HCR précise cette question dans les accords avec les associations nationales. *Le HCR a convenu que les associations nationales ne devraient retenir que les fonds réservés expressément à leurs activités*.

16. Le flou entourant les dépenses effectives liées aux activités de collecte de fonds par les soins des associations nationales justifie une modification des arrangements de financement. Le Bureau des services de contrôle interne a recommandé qu'au lieu de financer certaines activités au titre d'un arrangement de projet, le HCR envisage le cofinancement du budget des associations nationales. Le HCR devrait verser aux associations nationales une subvention au titre du financement global de leur budget. En échange, les budgets de collecte de fonds des associations nationales devraient inclure toutes les activités prévues et toutes les sources de financement. Ces éléments devraient être soumis à l'examen et à l'approbation du HCR, quelle que soit la source de financement. *Le HCR a convenu qu'il devrait avoir la possibilité d'examiner toutes les activités des associations nationales, étant donné que la principale raison d'être de ces associations est de collecter des fonds pour financer des projets du HCR. Le HCR mettra au point le mécanisme requis à cet effet.*

IV. Associations nationales : formule préférée

17. Le Guide qui régit la planification et l'organisation des activités de collecte de fonds dans le secteur privé note que les associations nationales conviennent bien à ces activités et le HCR a décidé qu'un réseau harmonisé d'associations nationales

servirait d'instrument principal de collecte de fonds. Toutefois, à l'exception de l'Espagne, dans l'ensemble, les associations nationales ne semblent guère efficaces. Ce sont en fait les bureaux du HCR en Italie et au Japon qui ont été les plus efficaces, exécutant directement des activités de collecte de fonds dans le secteur privé. Les résultats obtenus jusqu'à maintenant ne permettent donc pas de penser que les associations nationales peuvent jouer le rôle de modèle envisagé. De l'avis du Bureau, il serait donc prématuré d'en faire la formule préférée tant que les associations existantes n'auront pas prouvé qu'elles peuvent atteindre les objectifs financiers fixés, et ce pendant assez longtemps, et devenir autonomes. *Le HCR a expliqué que si la création d'associations nationales était souvent la formule privilégiée, c'est qu'en leur qualité d'organisations caritatives, en droit national, elles donnent droit aux donateurs de défalquer leurs contributions du montant de leurs revenus imposables, alors que le HCR, en tant qu'organisation internationale, ne peut pas toujours le faire. Toutefois, le HCR a reconnu qu'il convenait d'appliquer un processus de suivi et d'évaluation pour veiller à ce que les fonds soient investis de façon efficace. Par ailleurs, avant de créer de nouvelles associations nationales, le HCR axera son attention sur les associations existantes, s'assurant qu'elles atteignent les objectifs fixés en matière de collecte de fonds et qu'elles deviennent autonomes.* Le Bureau sait que la possibilité de déduire les contributions du revenu imposable est une forte incitation pour les donateurs potentiels. Le HCR devrait par conséquent intensifier les efforts qu'il fait pour obtenir le statut d'entité exonérée d'impôts dans d'autres pays.

V. Contributions réservées

18. D'après les données fournies par le HCR, 87 % des contributions obtenues à la suite d'activités de collecte de fonds dans le secteur privé pendant la période 1995-1999 étaient destinées aux programmes spéciaux et 4 % aux programmes généraux; 9 % seulement des contributions totales n'étaient pas réservées. Comme certaines des associations nationales ont considéré qu'elles avaient le droit d'utiliser tous les fonds non réservés pour financer leurs dépenses opérationnelles, le montant des contributions non réservées remis au HCR a été négligeable.

19. C'est là un facteur important pour évaluer le rendement des investissements, étant donné que les fonds investis par le HCR pour exécuter les activités de collecte de fonds dans le secteur privé sont généralement des fonds non réservés, alors que les contributions reçues grâce à ces activités sont presque exclusivement réservées. Elles ont une valeur moindre que les fonds investis, étant donné que leur utilisation est limitée, ce qui restreint la flexibilité. Ainsi, si l'on veut que, globalement, les résultats obtenus soient positifs, le rendement de l'investissement devrait être nettement plus élevé que le seuil de rentabilité calculé arithmétiquement, de façon que le montant des contributions réservées compense véritablement le montant des fonds non réservés investis par le HCR.

20. De plus, étant donné que les fonds réservés ne permettent qu'une utilisation restreinte, le HCR devrait s'attacher, avec les associations nationales et d'autres entités de collecte de fonds dans le secteur privé, à éviter que les restrictions stipulées ne soient trop strictes et à identifier des domaines devant bénéficier en priorité de contributions réservées. Le Bureau a recommandé qu'outre l'appel global, une stratégie annuelle de collecte de fonds dans le secteur privé, indiquant des priorités par pays et par programme, soit mise au point. *Le HCR a convenu qu'il était nécessaire d'arrêter des priorités et de les communiquer aux bureaux extérieurs et aux associations nationales de façon que l'accent soit mis sur des projets particuliers, ce qui permettrait d'améliorer l'efficacité des activités de collecte de fonds dans le secteur privé. Pour l'automne 2001, le thème prioritaire est la question des enfants réfugiés, ce qui coïncide avec la session extraordinaire de l'Assemblée générale consacrée aux enfants. Pour les six premiers mois de 2002, le thème sera la question des femmes réfugiées, la période se terminant par la Journée mondiale des réfugiés, le 20 juin 2002. Les thèmes suivants seront définis ultérieurement en consultation avec les associations nationales et les bureaux extérieurs.*

VI. Établissement de rapports, suivi et audit

21. Le Bureau s'est intéressé aussi à la façon dont les recettes provenant d'activités de collecte de fonds dans le secteur privé sont reflétées dans les états financiers du HCR et dans le rapport mondial, dans lesquels les associations nationales sont considérées comme des

donateurs. Il convient donc de préciser le rôle de celles-ci, ainsi que la nature des contributions offertes, l'essentiel étant de savoir si les associations sont des donateurs offrant leurs propres fonds au HCR ou des agents servant à rassembler des fonds pour le compte du HCR. En règle générale, un don est défini comme une contribution volontaire. Dans la mesure où, dans la plupart des cas, les associations nationales sont en droit tenues de remettre au HCR les fonds rassemblés, ces fonds ne peuvent pas être considérés comme un don des associations. De l'avis du Bureau, considérer les associations nationales comme des donateurs équivaut à un manque de transparence et, de surcroît, entraîne une certaine incohérence. Il arrive en effet que d'importants donateurs du secteur privé qui ont offert une contribution par l'intermédiaire d'associations nationales ne soient pas mentionnés par le HCR, alors que d'autres qui ont donné des fonds directement au bureau local du HCR sont cités comme donateurs. De plus, considérer que les associations nationales sont des donateurs risquent de leur donner un rôle ne pouvant être justifié et d'affaiblir la position du HCR à leur égard. Le Bureau a recommandé que cette question soit précisée. *Le HCR a déjà pris des mesures à cette fin, et il cherchera à indiquer par pays toutes les contributions du secteur privé, la ventilation des contributions ne venant qu'après.*

22. Dans les bureaux extérieurs, les responsabilités en matière de comptabilisation et d'approbation des activités de collecte de fonds dans le secteur privé doivent être précisées, de façon que l'autorité des représentants du HCR dans un pays ne soit pas affaiblie lorsque des partenaires communiquent directement avec le siège. Il faudrait par conséquent, définir le rôle de contrôle qui revient au bureau local du HCR et préciser les responsabilités à ce niveau. Le Bureau a constaté que les associations nationales qu'il a examinées agissent de façon tout à fait indépendante et sans bien comprendre le rôle de supervision du HCR. Plus d'une fois, il lui a fallu expliquer que le HCR a le droit de procéder à un audit en ce qui concerne non seulement l'utilisation des fonds reçus de lui, mais aussi l'utilisation des fonds rassemblés pour son compte. *Le HCR a indiqué que cette question serait précisée dans les directives à paraître.*

23. Enfin, les attestations de vérification des comptes présentées par les partenaires du HCR devraient indiquer clairement le montant des fonds reçus et leur utilisation conformément aux conditions fixées. Dans le cas particulier des activités de collecte de fonds, le Bureau considère que le rapport d'audit devrait porter non seulement sur les dépenses indiquées, mais aussi sur les fonds rassemblés pour le compte du HCR, et indiquer si les politiques et procédures prévues dans les accords signés entre le HCR et les associations nationales ont effectivement été respectées. Le Bureau a recommandé que le HCR définisse les règles devant régir les attestations de vérification des comptes présentées par les associations nationales. *Le HCR a souscrit à cette recommandation, qui sera incorporée dans les accords conclus à l'avenir avec les associations nationales.*

VII. Conclusions

24. Le HCR a pris l'initiative d'élargir au secteur privé sa stratégie de collecte de fonds. Dans l'ensemble, cette initiative a donné de bons résultats, encore que ce ne soit pas toujours le cas dans tel ou tel pays. Pour déterminer les raisons des échecs et des succès et, partant, pouvoir agir sur les facteurs en cause, il convient d'arrêter des indicateurs et des critères fondamentaux, tels que l'autonomie des associations et la façon de calculer le rendement des investissements. Le HCR pourrait ainsi déterminer la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, individuellement et globalement, dans le contexte de la stratégie annuelle et, si nécessaire, prendre les mesures qui s'imposent.

25. Le HCR a déjà pris des mesures pour appliquer les recommandations faites par le Bureau. Des directives révisées précisant certaines questions clefs seront terminées à la fin de 2001 en ce qui concerne tant le HCR que les associations nationales. L'idée des associations nationales sera maintenue mais, avant d'en créer de nouvelles, le HCR veillera à ce que celles qui existent déjà réussissent à atteindre l'objectif fixé en matière de collecte de fonds et à devenir plus autonomes.

Le Secrétaire général adjoint
aux services de contrôle interne
(*Signé*) Dileep **Nair**